

TITELTHEMA

QUO VADIS APOTHEKE?

■ Es sind stürmische Zeiten für das deutsche Gesundheitswesen. Allerorten sucht die Politik nach Einsparpotenzialen – natürlich sind auch die Apotheken betroffen. Wer sich in dieser Situation wirtschaftlich behaupten will, der muss vor allem den Absatz in der Offizin fördern – und dabei manchmal seine Blickrichtung ändern.

Angesichts der Diskussionen um die Gesundheitsreform schaut mancher Apotheker momentan eher pessimistisch in die Zukunft: Lohnt sich der tägliche Arbeitseinsatz überhaupt noch? Zahlt sich eine engagierte Unternehmensführung in Zukunft nicht mehr aus? Oder muss es vielmehr heißen: Jetzt erst recht!?

Sicherlich sind die Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen derzeit eine Herausforderung für Unternehmer. Wer dabei jedoch nur auf die Einkaufskonditionen schaut, der denkt zu kurz. Denn auch innerhalb der Apotheke schlummert noch Optimierungspotenzial: Wie können zum Beispiel Lagerbestände reduziert und damit wertvolles Kapital freigesetzt werden? Warum ist die Marketingplanung so wichtig für die Effektivität von Werbemaßnahmen? Und wie können gerade Stammkunden verstärkt zur Umsatzsteigerung beitragen?

Zurzeit lohnt es sich mehr denn je, die bestehenden Strukturen und Leistungen des eigenen Unternehmens unter die Lupe zu nehmen – oft können hier ungeahnte Reserven gehoben werden, die bares Geld wert sind. Wohl dem, der weiß, wo sich die entsprechenden Stellschrauben befinden und wie sie zu drehen sind.

In der vorliegenden Ausgabe des ApothekenManagers nehmen Experten und Querdenker das Thema Absatz in den Blick. Dabei geben sie praktische Anregungen für eine erfolgreiche Apothekenführung – gerade in stürmischen Zeiten.



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.

HEILBERUFE UND ABSATZORIENTIERUNG – EIN WIDERSPRUCH?

> SEITE 11

Der Apotheker ist Heilberufler. Als solcher fühlt er sich einem besonderen Berufsethos verpflichtet: Das Wohl der Patienten steht im Vordergrund. Gleichzeitig ist der Apotheker aber auch selbstständiger Unternehmer und muss darauf achten, dass seine Erträge stimmen. Besteht zwischen dem Heilberuf des Apothekers und dem Ökonomen ein Widerspruch? Oder lassen sich Idealismus und Gewinnstreben im Apothekenalltag so verbinden, dass Patient und Apotheker gleichermaßen profitieren?

IM EINKAUF LIEGT GEWINN, IM VERKAUF DIE ZUKUNFT!

> SEITE 13

Wo liegen eigentlich die größten Ertragschancen für eine Apotheke: Im Einkauf? In Rationalisierungsmaßnahmen? Im Verkauf? Eine Modellbetrachtung einer Durchschnittsapotheke macht deutlich, wo tatsächlich noch Erträge liegen.

AUF SCHATZSUCHE IN DER APOTHEKE

> SEITE 15

Vom Blick ins Schaufenster über den Gang durch den Hand- und Freiwahlbereich, weiter zum HV-Tisch und schließlich bis tief hinein ins Warenlager: Ein imaginärer Rundgang durch eine Apotheke bringt eine wichtige Erkenntnis mit sich – überall schlummern Potenziale, die gehoben werden können. Man muss sie nur erkennen.

WUNDERMASCHINE WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM

> SEITE 18

Die meisten Apothekerinnen und Apotheker nutzen ihr Warenwirtschaftssystem vornehmlich für den Einkauf und die Lagerkontrolle – was die Software sonst noch alles kann, wissen die wenigsten. Einer von ihnen ist der Apothekenbetriebswirt Karl-Heinz Schubert. Im Interview erklärt er, wie das System zum Beispiel auch Warenlager und Personalplanung optimieren und Sonderaktionen bewerten kann.

**„WER IST DIE SCHÖNSTE IM GANZEN LAND?“ –
ÜBER DIE WAHL DER RICHTIGEN APOTHEKEN-KOOPERATION** > SEITE 21

Marketing und Vertrieb, Betriebswirtschaft und Controlling – Apotheken erwarten zukünftig noch mehr von Systemkooperationen, wie eine Untersuchung der International School of Management zeigt. Die Auswahl des passenden Kooperationspartners will gut überlegt sein – und richtet sich nach einer ganzen Reihe unterschiedlichster Faktoren.

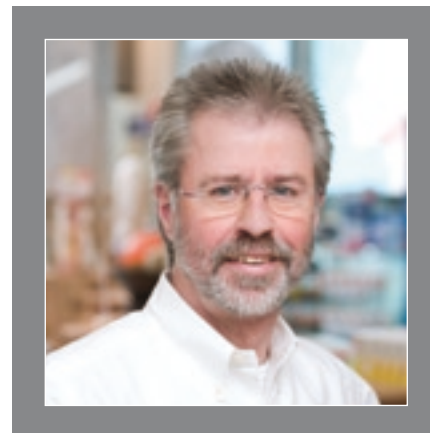
**DAS VITAMIN-MODELL – EIN STRATEGIEANSATZ FÜR VERTRIEBS-
MASSNAHMEN VON APOTHEKEN** > SEITE 24

Stellt man sich ein Unternehmen als Organismus vor, dann benötigt es – genau wie der Mensch – regelmäßig einen ausgewogenen Vitaminmix. Welche Vitamine sind gerade für die Vertriebsstrategien einer Apotheke existenziell? Und welche sind für den Vertrieb lediglich „nice to have“? Das ungewöhnliche Vitamin-Modell stellt die Vertriebsmaßnahmen einer Apotheke auf den Prüfstand.

WOLFGANG KEMPF

ist Inhaber der Rhein-Neckar-Apotheke und Rathaus-Apotheke in Viernheim. Kempf studierte Pharmazie in Saarbrücken und Heidelberg und erlangte 1978 die Approbation. Er ist Fachapotheker für Offizinpharmazie und Gesundheitsberatung.

Seit einem Jahr ist er im Beirat der vivesco Apotheken-Kooperation tätig und bekleidet dort die Position des stellvertretenden Vorsitzenden.



TITELTHEMA

HEILBERUFE UND ABSATZORIENTIERUNG – EIN WIDERSPRUCH?

Der wirtschaftliche Druck im Gesundheitswesen verändert auch die Arbeit in der Apotheke grundlegend. Die Frage, die sich Apotheker deshalb stellen, lautet: Wie können sie im Spannungsfeld zwischen den ethischen Grundsätzen des Apothekerberufs und den ökonomischen Verpflichtungen eines Unternehmers bestehen?

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen im Gesundheitsmarkt rapide verändert. Der Gesetzgeber versucht mit immer neuen Einsparmaßnahmen den steigenden Kosten im Gesundheitswesen Herr zu werden. Die Folge: Es steht immer weniger Geld zur Verfügung, um diejenigen, die Leistungen erbringen, ihrem zunehmenden Aufwand entsprechend zu vergüten.

Auch der Effizienzdruck in unseren Apotheken hat dadurch zugenommen. Unter den Leitbegriffen Wettbewerb und Ratio-

nalisation haben sich die Arbeitsbedingungen in der Offizin drastisch verändert. Dies empfinden viele Apotheker als problematisch, geht es dabei doch um Fragen der Legitimität des Ökonomischen im Zusammenhang von Gesundheit und Krankheit. Dürfen medizinische Indikationen von wirtschaftlichen Aspekten beeinflusst werden? Ist die Versorgung von Krankheiten eine öffentliche Verpflichtung oder darf sie dem Markt – und seinen eigenen Regeln – überlassen werden? Und letztendlich: Darf man mit dem Leid Kranker oder Verletzter Geld verdienen?

Nicht zuletzt aufgrund dieser moralisch aufgeladenen Diskussion erleben viele Apotheker und Apothekenmitarbeiter den Trend zu mehr Wirtschaftlichkeit als feindliche Übernahme der Ökonomie. Doch ist dies tatsächlich so?

WOHL DER PATIENTEN AN ERSTER STELLE

Zuallererst stehen Apotheker gegenüber ihren Patienten in der Verantwortung. Patienten müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Apotheke sie umfas-

send informiert, berät, aufklärt und gute Präparate ausgibt. Lösen Patienten ein Rezept ein, dann erwarten sie individuelle Hinweise zur Dosierung und Anwendung. Insbesondere ältere Menschen vergessen leicht, was der Arzt verordnet hat. Ihnen muss der Apotheker beratend zur Seite stehen, auch wenn dies Effizienzüberlegungen widerspricht und etwa bereits der nächste zahlende Kunde wartet.

Auch Beratungsgespräche im Non-Rx-Bereich, zum Beispiel beim Kauf von Schmerzmitteln, sind für Patienten wichtig. Hier dürfen Apotheker nicht nur Verkaufsgespräche führen, ohne den Zustand der Patienten zu hinterfragen oder den Besuch eines Arztes zu empfehlen.

Das Wohl der Patienten wird auch durch den Apothekenabgabepreis gestützt: Ob große oder kleine Packung, teures oder preiswertes Arzneimittel – Apotheker erhalten für alle verschreibungspflichtigen Arzneien den gleichen Zuschlag, nämlich ein Abgabehonorar von 8,10 Euro pro Packung. Das hilft nicht nur, Kosten zu sparen, sondern stärkt auch die unabhängige und neutrale Beratung in der Apotheke.

DAS RECHTE MASS

Apotheker müssen das rechte Maß zwischen Idealismus und Gewinnstreben einhalten. So sind zum Beispiel – aus gutem Grund – die Möglichkeiten einer Apotheke, Reklame zu treiben, durch das Heilmittelwerbegesetz (HWG) stark begrenzt. Gleichzeitig stehen den Unternehmen aber andere Wege offen, um die Auf-

merksamkeit ihrer Kunden zu wecken – auch für Produkte und Dienstleistungen, die über vom Arzt verschriebene Präparate hinausgehen.

Dabei geht es keineswegs darum, dem Patienten etwas aufzuschwatzen, das er nicht braucht. Vielmehr muss der Apotheker bestehende Bedarfe erkennen und auf Basis seiner pharmazeutischen Kompetenz nützliche Zusatzangebote vorschlagen – erst dann profitieren beide Seiten. Kurz gesagt: Das Streben nach guter Qualität hat auch ökonomisch Sinn, denn nur dann können Kunden langfristig an die Offizin gebunden werden.

Dazu ein Beispiel: Eine schwangere Frau kommt mit einem Rezept für ein Erkältungsmittel in die Apotheke – an erster Stelle steht ganz klar die Bereitstellung des benötigten Medikamentes. Im zweiten Schritt ist die Patientin aber auch Konsumentin. Und als solche sind ihre zentralen Bedürfnisse augenfällig: Sie möchte schnellstmöglich ihre Erkältung loswerden und dabei auf keinen Fall ihr ungeborenes Kind gefährden. An diesen beiden Informationen kann der Apotheker anknüpfen: Er bietet der Kundin als „Mehrwert“ ein zusätzliches Mittel an, das ihre Genesung beschleunigt und speziell für Schwangere geeignet ist. Wenn die Kundin nun das vorgeschlagene Präparat kauft – kann dann der Apotheker einen Erfolg als Heilberufler oder aber als Unternehmer verzeichnen? Die Antwort lautet: sowohl als auch. Der Heilberufler hat die gesundheitliche Versorgung der Frau verbessert und der Unternehmer seine Erträge gesteigert.

DOPPELROLLEN – VOR UND HINTER DEM HV-TISCH

Die ethische Haltung von Heilberuflern und das absatzorientierte Denken von Unternehmern sind kein Widerspruch – sie können und sollen sogar Hand in Hand gehen. Denn nicht nur hinter dem Verkaufstisch nimmt der Apotheker eine Doppelrolle ein – auch vor dem Verkaufstisch sind Patient und Konsument in der Regel eine Person. Die Kunst besteht darin, die Verkaufsförderung an den Bedürfnissen der Kunden und der pharmazeutischen Beratungskompetenz des Apothekers zu orientieren.

Die Qualität muss auch in Zukunft das oberste Prinzip in der Versorgung mit Arzneimitteln bleiben, auch die finanziellen Mittel müssen sich am Versorgungsbedarf orientieren – und nicht umgekehrt. Das heißt aber auch, dass für Apotheker aktive Verkaufsförderung kein Tabu ist. Sie muss nur äußerst verantwortungsvoll ablaufen. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt.

Um als Heilberufler und Unternehmer gleichermaßen zu agieren, ist es notwendig, dass der Apotheker die Patienten in seiner Offizin auch als Kunden wahrnimmt. Erst wenn ein Kunde eine Offizin verlässt und feststellt, dass er zu Produkten überredet wurde, die er eigentlich nicht braucht, verliert die Apotheke den besonderen Status, den sie – völlig zu Recht – innehat.

Fest steht: Ökonomie kann nicht der Feind der Ethik sein. Denn Apotheker sind nicht nur für die Qualität, sondern auch für die Wirtschaftlichkeit der Apotheke verantwortlich.



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.

DR. REINHARD HERZOG (47)

ist Apotheker, Fach- und Softwareautor sowie Berater für Apotheken, Praxen und Industrie. Er ist Dozent an der Hochschule Sigmaringen, Studiengang Pharmatechnik, sowie an der FH Schmalkalden in den Studiengängen „Apothekenbetriebswirt/-in“ und „Pharmazieökonom/-in“. Zudem ist er Autor des betriebswirtschaftlichen Apotheken-Kalkulationsprogramms APOFIX.



TITELTHEMA

IM EINKAUF LIEGT GEWINN, IM VERKAUF DIE ZUKUNFT!

Im Einkauf liegt Gewinn – dies ist eine der elementaren Kaufmannsweisheiten. Gleichzeitig ist es die zufriedene Kundschaft, welche die Kasse füllt. Das gilt auch für die Apotheke. Die Kernfrage lautet immer mehr: Wo liegen eigentlich die größten Ertragschancen?

Prinzipiell kann der Gewinn eines Unternehmens durch das Drehen an folgenden Stellschrauben positiv beeinflusst werden:

- Verbesserung der Einnahmebasis (Umsätze und vor allem Roherträge)
- Verringerung der laufenden Betriebskosten
- Reduzierung des Wareneinsatzes

- Optimierung des Kapitaleinsatzes und der Kapitalrendite (u. a. durch Warenlageroptimierung)

Doch wo liegen nun die längsten Gewinnhebel für eine Apotheke? Wie gestaltet sich eine sinnvolle Ressourcenallokation, sprich, an welchen Stellen arbeiten die eingesetzten Ressourcen – Zeit und Geld –

am effektivsten? Diese Fragen sind nicht pauschal zu beantworten. Je nach Positionierung des Betriebes können die Antworten sehr unterschiedlich ausfallen.

Auf der einen Seite sind günstige und stabile Einkaufskonditionen eine „sichere Bank“. Gute Lieferantenbeziehungen haben eine gewisse Laufzeit und ihre Pflege

erfordert nur einen relativ geringen Aufwand – sofern man sich nicht verzettelt und selbst für Kleinbeträge zeitaufwendige Vertretergespräche und Direktbestellungen tätigt. Umsatz muss hingegen täglich neu am HV-Tisch „erkämpft“ werden.

Allgemein lässt sich jedoch bereits seit Jahren ein Verfall der Einkaufskonditionen für Apotheken beobachten. Die gewährten Rabatte sind vielfach rückläufig. Gesetzliche Veränderungen könnten diesen Prozess nochmals beschleunigen. Die Krankenkassen schöpfen darüber hinaus seit einigen Jahren immer mehr Nachlässe für sich ab, und der unlängst wieder erhöhte Herstellerrabatt steigert in der Pharmaindustrie nicht unbedingt die „Spenderlaune“. Überwälzungseffekte auf die Apothekeneinkaufsbedingungen sind die Folge. Mit anderen Worten: Rabatte werden als Ertragsbringer weiterhin eher an Bedeutung verlieren.

EINE MODELLBETRACHTUNG

Um die einzelnen Potenziale auszuloten, soll an dieser Stelle eine typische Durchschnitts-apotheke betrachtet werden. Schauen wir uns zuerst die Einkaufsseite an: Bei 1,7 Mio. Euro Nettoumsatz hat sie einen Wareneinsatz von typischerweise etwa 1,25 Mio. Euro. Eine Verbesserung der Einkaufskonditionen um bis zu einen Prozentpunkt über alle Waresegmente hinweg inklusive OTC- und Freiwahlpräparate kann hier bis zu 12.500 Euro zusätzlichen Rohertrag einbringen. Wer bisher nicht allzu viel verhandelt hat und zudem sein Bestellverhalten optimiert, hat durchaus berechtigte Chancen, einen Prozentpunkt zusätzlich zu erhalten. Wer hingegen schon gute Bezugskonditionen hat, wird Mühe haben, ein solches Potenzial über den gesamten Warenbezug hinweg zu erschließen.

Werfen wir nun einen Blick auf den Verkauf: Gewinnt die Apotheke 100.000 Euro zusätzlichen Umsatz (das ist ein Plus von knapp sechs Prozent), dann bedeutet das in der Regel 25.000 Euro bis über 30.000 Euro zusätzlichen Rohertrag je nach gewonnener Umsatzstruktur – also deutlich mehr, als über verbesserte Einkaufskonditionen zu erzielen ist! Eine sechsprozentige Umsatzsteigerung ist – je nach Konkurrenzlage – eine durchaus realistische Zielmarke, die nicht allzu viel Aufwand erfordern muss. Dieser Aufwand sollte aber natürlich auch wieder mit den Zusatzerträgen verrechnet werden.

Verschiedene Maßnahmen können diese Ertragssteigerungen effektiv unterstützen. So stehen bei durchschnittlich rund elf Prozent Personalkosten in dieser Modellapotheke etwa 187.000 Euro jährlich für die Mitarbeiter zu Buche. Eine Verbesserung der Personalkostenquote um einen Prozentpunkt erbringt bereits 18.700 Euro Ersparnis. Dies ist oft schon durch etwas besser gestaltete Abläufe und eine straffere Personaleinsatzplanung zu erzielen. Durch weitergehende Rationalisierung und Automatisierung, zum Beispiel durch einen Kommissionierautomaten, lassen sich oftmals sogar zwei Prozentpunkte und mehr erschließen – praktische Beispiele gibt es dafür genügend. Diese zwei Prozentpunkte Personalkostenersparnis entsprechen einer Größenordnung im „Gegenwert“ von etwa 100.000 Euro bis 150.000 Euro Umsatz oder, in Einkaufskonditionen übersetzt, etwa drei Prozentpunkten Mehrrabatt über alles.

UNTERSCHIEDLICHE EFFEKTIVITÄT DER MASSNAHMEN

Diese Überschlagsrechnungen illustrieren die Effektivität der einzelnen Zielrich-

tungen: Mit der Gewinnung zusätzlicher Umsätze zu üblicher Marge können Apotheken die höchsten Ertragspotenziale erzielen. Rationalisierung kann ebenfalls immer noch sehr deutliche Ergebnisverbesserungen bedeuten. Einkaufskonditionen rangieren dann meist erst an dritter Stelle, es sei denn, sämtliche anderen Ressourcen sind bereits komplett gehoben.

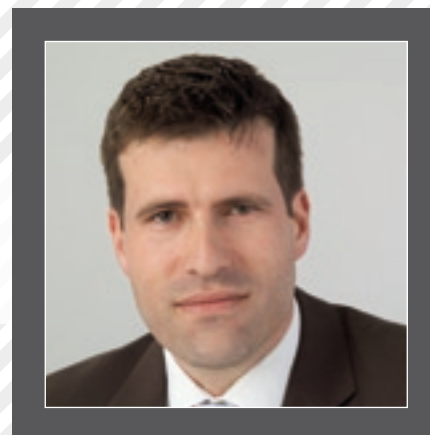
Auf der anderen Seite sind die Apotheken heute bisweilen sehr unterschiedlich aufgestellt, weichen mehr oder weniger deutlich von den Durchschnittswerten ab und setzen bewusst ganz unterschiedliche Schwerpunkte. Wer bereits ausgesprochen preisaggressiv agiert und womöglich noch im Versandhandel aktiv ist, für den sind beste Bezugsbedingungen essenziell. Wer am billigsten sein möchte, muss an allen Stellschrauben gleichzeitig drehen: hohe Auslastung, verbunden mit hohen Umsätzen, unbedingte Kostenführerschaft und günstigste Bezugsquellen bei insgesamt niedrigem Kapitaleinsatz zu niedrigen Geldbeschaffungskosten. Dies trifft aber in dieser Schärfe nur auf sehr wenige Apotheken zu.

FAZIT

Zusammenfassend bleibt für die allermeisten Apotheken festzuhalten: Einer stabilen Kundenbasis und guten Umsätzen gebührt der Goldmedaillenplatz, eine günstige Kostenstruktur und effektive Abläufe stehen für Silber, und möglichst gute Einkaufskonditionen erhalten die Bronzemedaille. Alle sind Medaillenplätze und somit erstrebenswert. Doch Gold hat eben immer noch die höchste Attraktivität, verlangt aber auch nach ganz besonderem Fleiß.



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.



VOLKER KARG

kam 2006 zur ANZAG und ist seit 2008 in der Funktion des Ressortleiters Marketing tätig. Zuvor studierte er Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Europäisches Management und war als Berater für verschiedene Agenturen in der Gesundheitskommunikation sowie für Merz Consumer Care in Frankfurt aktiv.

TITELTHEMA

AUF SCHATZSUCHE IN DER APOTHEKE

Vom Blick durch das Schaufenster bis hinter die Kulissen:
Wer sein eigenes Unternehmen genauer unter die Lupe nimmt,
kann noch so manches Potenzial entdecken.

Angesichts drohender Ertragseinbußen lohnt es sich für Apotheken derzeit mehr denn je, bestehende Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen: Wo schlummern noch Potenziale? Wie können sie gehoben werden? Und an welchen Ästen sollte man lieber nicht sägen? Ich möchte Sie einladen zu einem kleinen Rundgang durch „die Apotheke“. Dabei werde ich Sie auf verschiedene Stell-schrauben aufmerksam machen – einige

haben Sie sicherlich bereits gut justiert, an anderen können Sie noch drehen, um Ihr Unternehmen weiter zu stärken.

INFORMATIONEN RICHTIG DOSIEREN

Beginnen wir mit dem Blick von außen: Die Schaufenster vieler Apotheken bieten ein Potpourri an Informationen. Neben verschiedenen Produktangeboten, Deko-

rationsartikeln und Aufklebern zu den verschiedenen Zahlungsmöglichkeiten (EC, VISA etc.) und Partnerschaften (AOK- oder Barmer-Hausapotheke etc.) hängen bunte Poster von örtlichen Veranstaltungen im Fenster. Letztere sind zwar nette Zugeständnisse an die lokale Verankerung der Apotheke, doch wird damit die wichtigste Werbefläche verschenkt. Die Kommunikationspsychologie spricht von „Information Overload“. Es ist, als ob Sie Ihrem Kunden



INFORMATIONEN RICHTIG DOSIEREN

fünf Bälle auf einmal zuwerfen. Das überfordert ihn, und er wird keinen fangen – bei einem einzelnen Ball wäre ihm das gelungen. Es gilt: Weniger ist mehr!

Die Grundlage für strategisches Marketing ist folglich ein Themenplan, der zu Beginn des Jahres festgelegt werden sollte. Darin werden neben saisonalen Schwerpunktthemen auch Jahrestage, wie zum Beispiel der Tag der Zahngesundheit, oder wichtige regionale Termine, wie das Stadtfest o.Ä. einbezogen. In den dazugehörigen Zeiträumen gehört das Schaufenster voll und ganz dem jeweiligen Thema. Durch die klare Ausrichtung kann der Patient – oder sagen wir lieber: der potenzielle Kunde – die Angebote deutlich besser wahrnehmen.

Doch Achtung: Wenn Sie mit einem festgelegten Themenplan arbeiten, müssen Sie auch „Nein“ sagen können. „Nein“ zu lokalen Gefälligkeiten für Aushänge im Schaufenster oder im Türbereich und „Nein“ zu Industrievertretern, die Ihnen unpassende Erst- und Zweitplatzierungsaktionen vorschlagen. Sie müssen Ihr Schaufenster ernst nehmen: Das Schaufenster ist Chefsache.

Noch ein Hinweis zur Gestaltung: Mit ihr können Sie auch mal ungewöhnliche Wege gehen und sich dafür bei anderen Branchen Ideen anschauen. Zum Beispiel treten Optiker häufig sehr akzentuiert auf.



CATEGORY MANAGEMENT ALS STÄNDIGER PROZESS

Sie werben mit einer aufmerksamkeitsstarken Ästhetik für ihre Angebote und stellen im Frühjahr auch mal ein Fahrrad ins Schaufenster – solche Hingucker wecken die Aufmerksamkeit von Passanten und laden dazu ein, das Geschäft zu betreten.

CATEGORY MANAGEMENT ALS STÄNDIGER PROZESS

Beim Betreten einer Apotheke fallen dem Kunden zuerst die Produkte im Frei- und Sichtwahlbereich auf. Stehen dort tatsächlich die Präparate, die im Moment stark nachgefragt werden? Auf dieser wertvollen Verkaufsfläche sollte kein Platz verschenkt werden. Denn wie effizient ein professionelles Category Management ist, sehen wir zum Beispiel in Drogerie- und Verbrauchermärkten. Hier sind Produktplatzierungen konsequent auf die aktuelle Nachfrage abgestimmt und unterliegen einem ständigen Prozess der Optimierung. Ein Wettbewerber wie der Drogerie-Branchenprimus dm listet neue Produkte nach spätestens vier Monaten wieder aus, sollten sie den Durchschnitt der Warengruppe nach Menge und/oder Ertrag nicht erreichen.

Für Sie als Apotheker ist ein solcher Aufwand kaum denkbar und nur selten nachzuvollziehen. Doch auch in der Apotheke gehört die Platzierung einmal im Jahr auf den Prüfstand. Die ANZAG unterhält

professionelle Marketingberater, die auf umfangreiche Marktzahlen zugreifen. Die Experten werten sie im Hinblick auf ein marktadäquates und gleichzeitig regional angepasstes Category Management aus und unterstützen Sie auf Wunsch sogar beim Umräumen der Regale. In dem optimierten Frei- und Sichtwahlbereich werden Ihre Kunden nicht nur schneller fündig, sie kaufen auch mehr.

KUNDEN ZIELGRUPPENGERECHT ANSPRECHEN UND BINDEN

Gehen wir weiter zum HV-Tisch. Folgt man der Statistik, dann steht ein Kunde im Schnitt zwölf bis 13 Mal pro Jahr in der Offizin, davon etwa sieben Mal in derselben Apotheke. In diesem Fall spricht man von Stammkunden. Die Frage lautet: Wie kriege ich sie dazu, ein achttes Mal zu mir zu kommen? Wenn Ihre Stammkunden nur einen einzigen Einkauf mehr im Jahr in Ihrer Apotheke tätigen, kann das Ihren Umsatz um knapp 15 Prozent steigern. Hier wird deutlich: Die Bindung bestehender Kunden ist ein einfacher und sehr wirksamer Hebel zur Umsatzsteigerung – im Gegensatz zur kostenintensiven Neukundengewinnung.

Ein wichtiges Mittel zur Kundenbindung ist die gezielte Kundenansprache, auch Zielgruppenmarketing genannt. Mit dem



KUNDEN ZIELGRUPPENGERECHT ANSPRECHEN UND BINDEN

Einverständnis Ihrer Kunden können Sie bestimmte Gruppen zu speziellen Themen oder Indikationen informieren. Dabei muss es nicht immer um Angebote gehen: Sie können zum Beispiel einem Diabetiker eine neue Studie zu den Auswirkungen von Langzeitinsulinen zukommen lassen oder eine junge Mutter zu einem Vortrag über Homöopathie bei Kindern in die Apotheke einladen.

Apropos Kinder: Gerade frisch gebackene Eltern sind für Apotheken eine interessante Zielgruppe. Sie kommen häufig in die Apotheke, um Medikamente, Tees und vieles mehr für ihren Nachwuchs zu besorgen. Dabei sind sie oft unsicher und werden sich ganz bewusst für die Apotheke entscheiden, bei der ihnen die Beratung Sicherheit gibt und die zudem spezielle Sortimente für Babys und Kleinkinder anbietet. Und auch hier lohnt ein Blick auf den Wettbewerb. So unterhält z.B. der dm Drogeriemarkt ein eigenes Mutter- und Kind-Programm: Einfach anmelden, Alter des Kindes angeben, und schon erhalten die Eltern Vorteilsgutscheine und immer wieder neue Anreize, die auf das Alter des Kindes zugeschnitten sind und zum Besuch des Marktes motivieren.

Die Sinnhaftigkeit solcher Zielgruppenprogramme steht außer Frage. Gleichwohl hört man oft von Apothekern, dass dafür die Zeit fehlt. Aus eigener Erfahrung kann

ich Ihnen raten: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, ob sie diese Aufgabe übernehmen möchten – sie sind häufig dankbar, ein eigenes, klar abgegrenztes Projekt zu bekommen. Das ist ein Vertrauensvorschuss, der Flügel wachsen lässt und – Sie werden es erleben – auch privaten Einsatz mit sich bringt.

Wichtig dabei: Beraumen Sie zumindest einmal im Monat ein Treffen des Apothekenteams an. Besprechen Sie den Themenplan, definieren Sie Verantwortlichkeiten, sprechen Sie über Ihre Erwartungen und hören Sie Ihren Angestellten zu. In diesem Rahmen können Sie ohne Zeitdruck über Abläufe und Prozesse sprechen und sie bei Bedarf auf den Prüfstand stellen. Wenn Apotheken auf dieser Basis zielgruppenadäquate Instrumente zur Kundenbindung entwickeln, brauchen sie Versandhandel oder moderne Drogeriemärkte nicht zu fürchten.

ROHERTRAGSSPRÜNGE DURCH OPTIMIERTE WARENWIRTSCHAFT

Lassen Sie uns noch einen Blick in Ihr Warenlager werfen. Denn in puncto Prozessoptimierung schlummern in den Apotheken noch große Rohertragsreserven. Die Warenlageroptimierung findet in den meisten Fällen nachfragegetrieben statt. Das heißt, Medikamente werden häufig aus dem Lager verbannt, wenn sie in-



ROHERTRAGSSPRÜNGE DURCH OPTIMIERTE WARENWIRTSCHAFT

nerhalb von drei Monaten nicht mindestens einmal nachgefragt werden. Dies geschieht ungeachtet der Tatsache, dass Kunden bei Nein-Verkäufen die Apotheke wieder verlassen und der Apotheker Rohertrag durch weitere Rezeptpositionen verliert oder Botendienstkosten für Nachlieferungen entstehen. Gerade bei günstigen Produkten ist es daher oft sinnvoller, sie auf Lager zu halten, als einen Nein-Verkauf zu riskieren. In diesem Falle heißt Warenlageroptimierung eben nicht Kapitalreduktion, sondern verbesserte Warenverfügbarkeit. Durch ein konsequentes Warenlagermanagement ist im Rx-Sortiment eine Ertragssteigerung im fünfstelligen Bereich möglich.

QUERDENKEN GEFRAGT

Der Rundgang durch die Apotheke zeigt: Es gibt noch Möglichkeiten, Prozesse zu optimieren und dadurch Geld, Zeit und Platz zu sparen beziehungsweise die Erträge des Unternehmens zu steigern. Am besten entdeckt man diese Chancen gemeinsam: Holen Sie Ihre Mitarbeiter mit ins Boot, fragen Sie nach, welche Arbeitsabläufe verbessert werden können, beobachten Sie Kunden und Passanten, wie sie sich vor und in Ihrer Apotheke verhalten, und schauen Sie auch mal über den Tellerrand zu anderen Branchen. Manchmal lohnt es sich, den „Denkhebel“ umzulegen.



INTERVIEW: KARL-HEINZ SCHUBERT

WUNDERMASCHINE WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM

In jeder Offizin wird es täglich genutzt: Das Warenwirtschaftssystem gibt den Apotheken-Mitarbeitern einen aktuellen Überblick über Einkauf, Lagerbestände und Auftragsbearbeitung. Die Software bietet jedoch weit mehr als nur eine Abbildung der logistischen Prozesse. Richtig genutzt, kann sie sogar den Absatz in der Apotheke optimieren.

Herr Schubert, welche Bedeutung haben Warenwirtschaftssysteme für Apotheken?

Aktuell eine größere denn je: Das Gesundheitssystem wird wieder einmal umgebaut, die Konditionen für Apotheken werden sich verändern – das heißt, dass wir Wege finden müssen, um Kosten zu reduzieren. Eine Möglichkeit ist die Optimierung der Bestellvorgänge und des Warenlagers durch das Warenwirtschaftssystem. Außerdem kann das System umfangreiche Auswertungen zur Situation des Betriebes liefern – auch das wird

angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen immer wichtiger. Denn wer Kosten und Erträge im Blick hat, kann die Apotheke auch besser durch schwierige Zeiten steuern.

Gibt denn das System wirklich die tatsächlichen Bestände und Erträge wider?

Ja – sofern richtig damit umgegangen wird. Wenn zum Beispiel beim Wareneingang nicht sorgfältig gearbeitet wird,

KARL-HEINZ SCHUBERT

ist Apothekenbetriebswirt in der Sonnen Apotheke in Wolfhagen (im Bild mit Ehefrau Christine Schubert, Apothekerin) und nutzt sein Warenwirtschaftssystem seit vielen Jahren als Informationspool für seine betriebswirtschaftlichen Analysen. Auf dieser Basis optimiert er das Warenlager, den Personaleinsatz, die Sortimentsgestaltung und den Rohgewinn der Apotheke.

tauchen natürlich auch im System falsche Zahlen auf. Um reale Ertragszahlen zu bekommen, sollte das System idealerweise die Einkaufspreise abzüglich aller Rabatte und Skonti abbilden, den sogenannten Netto-Netto-Einkaufspreis. Nur so können die tatsächlichen Gewinne ermittelt und es kann damit die Wirtschaftlichkeit kritisch geprüft werden. Zudem ist die Berechnung der Netto-Netto-Einkaufspreise auch für Inventur und Betriebsprüfungen wesentlich. Mit dem richtigen System lässt sich die erforderliche EDV-Auswertung auf Knopfdruck erstellen.

Wie kann das Warenwirtschaftssystem für die Warenlageroptimierung eingesetzt werden?

Im Grunde übernimmt das System die Aufgabe des Einkäufers, der dafür sorgen muss, dass die richtige Ware in der richtigen Menge am richtigen Ort zum besten Preis vorhanden ist. Manuell ist das in dieser Präzision nicht zu schaffen. Ein Warenwirtschaftssystem unterstützt den Apotheker dabei, sein Warenlager der sogenannten „Größe 0“ anzunähern. Das heißt: möglichst geringe Lagerbestände bei gleichzeitig maximaler Lieferfähigkeit.

Wie funktioniert das konkret?

Die Bestellung läuft automatisiert über die Software. Dafür bedient sich das System vorgegebener Auslöse- und Bestellmengen, die auf Basis der hinterlegten Bestellmengentabellen errechnet werden. Was jedoch viele Apotheker nicht wissen beziehungsweise noch zu selten nutzen: Mit einer Vielzahl von Parametern können diese Bestellmengentabellen individuell auf die jeweilige Apotheke eingestellt werden. Auslöse- und Bestellmengen werden dann vom System täglich optimiert.

Wie denn zum Beispiel?

Sie können zum Beispiel Nein-Verkäufe minimieren, indem die Belieferungsfrequenz durch den Großhandel berücksichtigt wird – das ist wichtig, um realistische Bestell- und Auslösemengen zu erhalten. Das System kann auch spezielle Tagesdaten berücksichtigen, beispielsweise wenn im Bezirk ein Stadtfest stattfindet und mehr Kundschaft zu erwarten ist als sonst. Gleichzeitig können Sie auch die Bewertungszeiträume, die das System zur Berech-

nung des Bedarfs heranzieht, individuell festlegen. Das ist gerade bei Saisonartikeln sinnvoll. Denn wenn im Herbst Erkältungsmittel bestellt werden, sollte sich die Software ja nicht nach den Abverkaufszahlen der letzten sechs Monate richten. Darüber hinaus können Sie das System so programmieren, dass es Sie warnt, wenn ein bestimmtes Präparat plötzlich zum „Langsamdreher“ wird. Auf diese Weise können Sie es rechtzeitig im System als Verfallsartikel deklarieren oder direkt an den Großhandel zurück gegeben.

Und wie kann das Warenlager reduziert werden, ohne Nein-Verkäufe zu riskieren?

Wenn Sie zum Beispiel wissen, dass ein Stammkunde grundsätzlich am Ersten des Monats ein bestimmtes Präparat kauft, können Sie eine sogenannte rhythmische Bestellung veranlassen, die automatisch zu einem bestimmten Datum ausgelöst wird. Dadurch nimmt das Präparat nur kurze Zeit den Platz im Warenlager ein. Auch die Nutzung von unterschiedlichen Bestellmengentabellen für Freiwahl- und Rx-Produkte kann praktisch sein. Denn viele Apotheker möchten gerade im Sicht- und Freiwahlbereich mit gut gefüllten Regalen bei ihren Kunden punkten, während teure Rx-Präparate nicht in Mengen vorrätig gehalten werden sollen.

Hat die Warenlageroptimierung bei Ihnen Erfolg gezeigt?

Und wie! Unsere Bestellungen sind mittlerweile fast perfekt an Lieferfrequenz, Lagerkapazität und Kundenbedarf angepasst. Wir haben eine Warenverfügbarkeit von 98 Prozent aus dem Bestand erreicht, ohne dafür unser Warenlager extensiv zu erweitern. Ein Durchschnittswert der Treuhand Hannover besagt, dass eine Apotheke etwa acht Prozent des Umsatzes am Lager hat – wir konnten diesen Wert auf 4,6 Prozent senken. Damit haben wir unsere Kapitalbindung reduziert und unsere Liquidität erhöht.

Wie kann mithilfe des Warenwirtschaftssystems der Sicht- und Freiwahlbereich optimiert werden?

Im Warenwirtschaftssystem können Sie jeden einzelnen Artikel mit seinem Lagerort verknüpfen – bei Bedarf zentimetergenau. Die Erlöse auf den jeweiligen Flächen können so stets

überprüft und die Platzierungen der Produkte entsprechend angepasst werden. Auf dieser Datenbasis hat die ANZAG kürzlich unseren Sicht- und Freiwahlbereich optimiert – danach konnten wir ein zweistelliges Plus auf dieser Verkaufsfläche verzeichnen. Das ist schon beeindruckend.

Kommt das Warenwirtschaftssystem auch bei Sonderaktionen in der Apotheke zum Einsatz?

Das System ist vor allem hilfreich, um die Rentabilität im Vorfeld der Aktionen zu kalkulieren. Es berechnet zum Beispiel, wie viele Packungen Aspirin Sie zusätzlich verkaufen müssen, wenn Sie den Preis einen Monat lang um 20 Prozent senken und Ihren Rohgewinn zumindest erhalten wollen. Die im System hinterlegten Marktdaten im Einzugsgebiet der Apotheke ermöglichen eine Plausibilitätsprüfung, ob sich die Aktion für die Apotheke lohnt.

Stichwort Personalplanung: Welchen Nutzen hat das System dabei?

Zum einen können über das Warenwirtschaftssystem Stoßzeiten in der Apotheke ausgelesen und der Personaleinsatz kann entsprechend angepasst werden. Das freut die Kunden, denn es führt zu kürzeren Wartezeiten. Des Weiteren ist es auch möglich, die abverkaufsstarken Zeiten nach Freiwahl- und Rx-Präparaten zu unterscheiden. So werden zum Beispiel vor Feiertagen in der Regel mehr Freiwahl- und Sichtwahlpräparate abgegeben – der Verkauf selbst ist jedoch deutlich unaufwendiger als bei rezeptpflichtigen Medikamenten. Auch solche Faktoren können sich in der Personalplanung widerspiegeln.

Sie kennen sich gut aus mit dem Warenwirtschaftssystem. Wie haben Sie sich dieses Wissen angeeignet?

Regelmäßige Schulungen vor Ort oder online sollten für alle, die mit dem System arbeiten, selbstverständlich sein. Ich gehe auch regelmäßig auf Messen und schaue mir neue Software-Lösungen an. Ich hätte keine Scheu, die Software morgen zu wechseln, wenn ich eine bessere finden würde. Da ich aber noch keine gefunden habe, arbeiten wir seit nunmehr 18 Jahren mit demselben System.

Was raten Sie Kollegen, die das Warenwirtschaftssystem ebenfalls gezielter einsetzen möchten?

Erstens: Justieren Sie unbedingt die Parameter in Ihrem System so, dass sie den aktuellen Bedürfnissen Ihrer Apotheke entsprechen. Zweitens: Zögern Sie nicht, gerade in der Anfangsphase

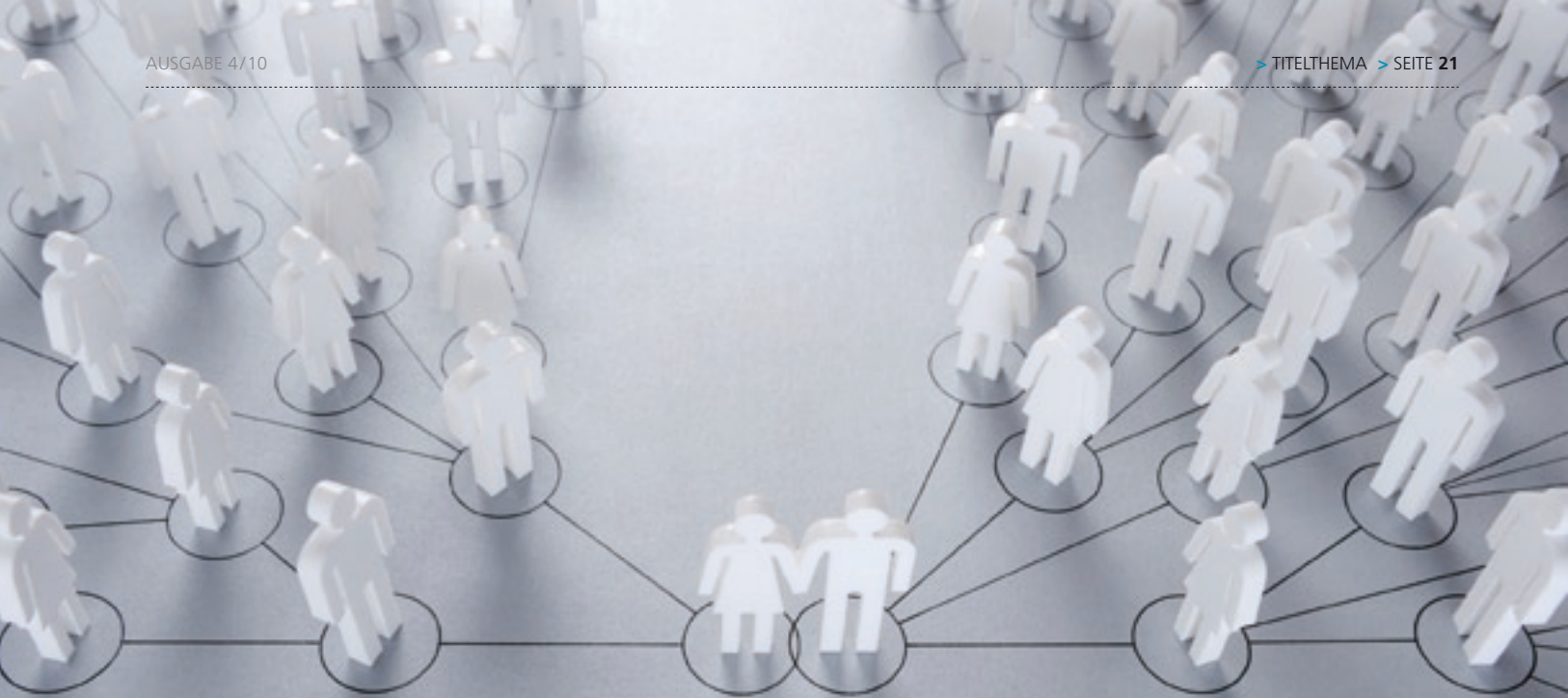
immer wieder Hilfe von den Software-Experten anzunehmen. Sie haben viel Erfahrung mit den unterschiedlichsten Apothekentypen und können wertvolle Tipps geben, welche Einstellungen am schnellsten zum messbaren Erfolg führen. Drittens: Überprüfen Sie die eingestellten Parameter regelmäßig – mindestens einmal im Jahr. Und zu guter Letzt: Sollten sich trotz allem keine Erfolge einstellen, schaffen Sie sich ein neues, leistungsfähigeres System an – die Investition lohnt sich.

Herr Schubert, wir danken Ihnen für das Gespräch.

+ CHECKLISTE

Das Warenwirtschaftssystem kann effektiv zur Optimierung der Bestellvorgänge, des Warenlagers oder auch der Personalplanung beitragen – hier die wichtigsten Stellschrauben in Kürze:

- Das System sollte idealerweise die Einkaufspreise abzüglich aller Rabatte und Skonti abbilden, den sogenannten **Netto-Netto-Einkaufspreis**.
- **Bestellmengentabellen** sollten **individuell** auf die jeweilige Apotheke eingestellt sein.
- Die **Belieferungsfrequenz durch den Großhandel** sollte berücksichtigt werden.
- **Bewertungszeiträume** sollten – insbesondere für Saisonartikel – **individuell** festgelegt werden.
- Das System kann so programmiert werden, dass es eine **Warnung** abgibt, sobald ein bestimmtes Präparat unerwartet zum „Langsamdreher“ wird.
- Bei immer wiederkehrenden Bestellungen zu einem bestimmten Datum kann eine **„rhythmische Bestellung“** veranlasst werden.
- Für Freiwahl- und Rx-Produkte können bei Bedarf unterschiedliche **Bestellmengentabellen** herangezogen werden.
- Zur Optimierung des Frei- und Sichtwahlbereichs mit Hilfe des Systems müssen die einzelnen **Artikel mit ihren Lagerorten verknüpft** sein.
- Das **Auslesen von Stoßzeiten** im Warenwirtschaftssystem kann zudem für eine effizientere Personalplanung herangezogen werden.

**PROF. DR. RALF ZIEGENBEIN**

ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der International School of Management (ISM), Autor verschiedener Studien, Trainer und Managementberater. 2005 wurde er mit dem Forschungspreis der J. J. Becher-Stiftung für seine Studien zu einer alternativen Finanzierungsform des deutschen Gesundheitssystems ausgezeichnet.



TITELTHEMA

„WER IST DIE SCHÖNSTE IM GANZEN LAND?“ – ÜBER DIE WAHL DER RICHTIGEN APOTHEKEN-KOOPERATION

Die Ansprüche der Apotheken an Systemkooperationen verändern sich, wie eine Untersuchung der International School of Management zeigt. Die Vielzahl der relevanten Faktoren gibt eine Vorstellung davon, wie gut die Wahl der Kooperation überlegt sein will. Hier gilt: Nur wer seine Unternehmensziele genau kennt, kann sie mit den Profilen der Anbieter abgleichen.

Mit unterschiedlichen Strategien, Konzepten und Formen der Zusammenarbeit versuchen sich derzeit über 30 Apotheken-Kooperationen für die Zukunft fit zu machen und zu positionieren. Und

immer stärker sieht sich die inhabergeführte Apotheke vor die Frage gestellt, ob eine strategische Partnerschaft eingegangen werden sollte, und wenn ja, welche die richtige ist.

Mit der Beantwortung dieser Frage und der entsprechenden unternehmerischen Umsetzung trifft der Apotheker eine Entscheidung mit weitreichenden Konsequenzen. Deshalb ist eine bewusste und strukturierte Entscheidungsfindung unter Abwägung aller Alternativen erforderlich. Eines lässt sich jedoch mit Gewissheit feststellen: Strategische Partnerschaften sind in einem so atomisierten und gleichzeitig dynamischen Markt wie dem Apothekenmarkt eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Dies zeigen empirische Analysen aus allen Branchen, insbesondere aus solchen, die ähnlich wie in der Arzneimittelversorgung durch Veränderungen zu einem Strukturwandel gezwungen sind.

ANFORDERUNGEN AN DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT VON SYSTEM-KOOPERATIONEN

Zur Bestimmung der relevanten Faktoren bei der Auswahl einer geeigneten Systempartnerschaft wurde an der International School of Management (ISM) eine entsprechende Untersuchung durchgeführt. Befragt wurden 317 Apothekenleiter aus dem gesamten Bundesgebiet, von denen sich 302 bereits einer oder mehreren Kooperation(en) angeschlossen haben.

Bei der Entscheidung für eine Kooperation ist nach Aussage der Befragten das gegenseitige Vertrauen der wichtigste Erfolgsfaktor: 81 Prozent der Apotheker stimmen dem völlig, weitere 16 Prozent stimmen dem eher zu. Vertrauen beschreibt in einer Kooperation die Erwartung an den Kooperationspartner, dass sich seine künftigen Handlungen im Rahmen der gemeinsamen Werte und unternehmerischen Ziele bewegen werden. Nun verfolgt jede Apotheke unterschiedliche unternehmerische Ziele und hat entsprechend unterschiedliche Erwartungen. Damit erfolgt die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit hochgradig individuell.



Leistung	2009	2015	Tendenz
Beschaffung			
Rabatte	82 %	73 %	↘
Verlängerte Zahlungsziele	37 %	48 %	↑
Marketing			
Unterstützung bei Aktionen	75 %	65 %	↓
Erstellung Plakate/Flyer	64 %	60 %	→
Kundenzeitung	39 %	44 %	↗
Websitegestaltung	20 %	31 %	↑
Versandhandelslösung	13 %	30 %	↑
Sortimentsmanagement	50 %	52 %	→
Schulungen der Mitarbeiter	64 %	66 %	→
Informationsmaterial für Kunden	53 %	54 %	→
Bindungssysteme (z. B. Bonuskarte)	36 %	36 %	→
Auswertung Kundendatenbank (CRM)	7 %	22 %	↑
Marktforschung	19 %	33 %	↑
Standortbewertung	7 %	20 %	↑
Apothekengestaltung (Design)	22 %	26 %	→
Ausstattungsplanung/-organisation	17 %	27 %	↑
Zertifizierung (QM)	17 %	33 %	↗
Strategische Unternehmensberatung	11 %	27 %	↑
Betriebswirtschaft/Controlling			
Auswertung POS-Daten	12 %	21 %	↑
Benchmarking	20 %	29 %	↑
Vertriebskennzahlen/Controlling	18 %	29 %	↑
Sonstiges			
IT-Partnerschaft	10 %	21 %	↑
Nutzer-/Partner-Treffen	33 %	40 %	↗
Anwenderforen im WWW	13 %	31 %	↑
Rechtsbeistand	4 %	17 %	↑
Wissensdatenbanken	13 %	33 %	↑

Gleichwohl konnte in der Untersuchung gezeigt werden, dass neben der Markenbekanntheit einer Kooperation, der Anzahl angeschlossener Partner sowie der Erfahrung im Kooperationsgeschäft insbesondere der angebotene Leistungsumfang als stärkstes vertrauensförderndes Gestaltungselement angesehen wird. Er bestimmt maßgeblich die Einschätzung der Qualität einer Zusammenarbeit.

In der Tabelle auf Seite 22 gibt die Spalte „2009“ die tatsächlich in Anspruch genommenen Leistungen an, während die Spalte „2015“ die zukünftig benötigten Leistungen wiedergibt. Im Vergleich werden die Erwartungen an die Angebote der Systemkooperationen somit deutlich.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das aktuell durch Apotheken genutzte Leistungsportfolio noch sehr eingeschränkt ist. Dafür kann es zwei Erklärungen geben: a) Die Kooperationszentralen bieten die betreffende Leistung nicht an. b) Die Apotheken nehmen die angebotene Leistung nicht in Anspruch, z. B. vor dem Hintergrund eines ungeeignet erscheinenden Aufwand-Nutzen-Verhältnisses, weil kein Bedarf besteht oder weil das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit nicht gegeben ist.

CHERRY-PICKING BEI DER KOOPERATIONSAUSWAHL

Die dargestellten Leistungsansprüche können nun mit einem anderen Ergebnis der Untersuchung in eine interessante Beziehung gesetzt werden: Die Apotheken der Stichprobe befinden sich in durchschnittlich 1,43 Systemkooperationen. Kooperationswillige Apotheken stellen sich damit offensichtlich die besten Leistungen zweier oder mehrerer Partnerschaften für ihre eigenen Zwecke zusammen („Cherry-picking“). Werden dahin gehend nun weitere Aussagen der Befragten untersucht, fällt eines schnell ins Auge: Hat sich eine Apotheke

zwei Kooperationen angeschlossen, ist in der Regel eine von beiden eine vertikale Partnerschaft mit einem pharmazeutischen Großhandel und dem Kooperationssschwerpunkt in der Beschaffung. Die andere ist meist eine horizontale Kooperation, bei der die Leistungen in Marketing und Vertrieb intensiver angeboten werden.

Und gerade die zuletzt genannten Leistungen werden in Zukunft einen wachsenden Stellenwert einnehmen. Wie die Tabelle zeigt, nimmt die Nachfrage nach Rabattleistungen und traditionellen Kommunikationsinstrumenten ab, während diejenige nach innovativen Marketinginstrumenten nachhaltig steigt. Zu den zukünftig verstärkt nachgefragten Leistungen gehören beispielsweise der Einsatz von Wissensdatenbanken (+ 20 Prozentpunkte), das Angebot einer virtuellen Plattform für Anwenderforen (+ 18), das Angebot von Versandhandelslösungen (+ 17), die Planung und Durchführung einer QMS-Zertifizierung (+ 16), die strategische Unternehmensberatung (+ 16), die Auswertung von Kundendatenbanken (+ 15), die Unterstützung bei der Marktforschung (+ 14). Insgesamt muss die Kooperation von morgen also das Leistungsprogramm insbesondere in den Bereichen „Marketing und Vertrieb“ sowie „Betriebswirtschaft und Controlling“ umfassend anpassen.

AUF DEM WEG ZUR ERFOLGREICHEN ZUSAMMENARBEIT

Über 80 Prozent der Apotheker sind der Auffassung, dass Kooperationen helfen, im Wettbewerb zu bestehen. Rund 60 Prozent sind sogar der Auffassung, dass die Einbindung in Kooperationen der wichtigste Erfolgsfaktor für die Zukunft ist. Wenn sie sich dessen bewusst sind, werden die aktuellen und gegebenenfalls sogar neue Systemkooperationen versuchen, sich im Markt erfolgreich zu positionieren, um die Vertriebskanäle aktiv mit-

zugestalten bzw. aus diesem Bedarf ein Geschäft zu machen. Es muss allerdings auf Gegenseitigkeit ausgerichtet sein.

Apotheken sollten ihre Kooperationspartner sehr bewusst und systematisch auswählen; da häufig Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfrager bestehen, sollten sie einen strukturierten Auswahlprozess unter Einsatz eines mehrere Kriterien einbeziehenden Beurteilungsansatzes verfolgen. Die Tabelle mit den relevanten Faktoren kann dabei zum Abgleich dienen. Im Mittelpunkt des Auswahlprozesses sollte die zukünftige Leistungsfähigkeit wie dargestellt stehen. Zu empfehlen ist aber auch, die individuellen Ziele und Werte mit denjenigen der Kooperationen abzugleichen. Dabei ist vor allem auch das Image der Kooperationsmarke zu prüfen; hier muss eine hohe Kompatibilität zum eigenen regionalen Geschäft sichergestellt sein. Ferner spielen auch die Größe und die Erfahrung des Netzwerks eine wichtige Rolle.

Vorzugsweise sollte sich eine Apotheke ausschließlich einer Kooperation anschließen; nur so lassen sich die erforderlichen Synergieeffekte erzielen. Bei der Einbindung in mehrere Netzwerke gleichzeitig drohen Identitätsverlust sowie vergebene Potenziale hinsichtlich Effektivität und Effizienz.

So schwer es auch fällt: Mit der Entscheidung für eine Partnerschaft sollte sich ein Apotheker den übergeordneten Zielen und Vorgaben der Kooperation unterordnen können. Nur so lässt sich auf Dauer eine starke Wettbewerbsposition einnehmen, denn langfristig werden nicht mehr Einzelapotheken gegeneinander konkurrieren, sondern Systeme. Gleichzeitig sollte aber auch der Wille zur Mitwirkung an der Weiterentwicklung der Kooperation und ihrer Marke bestehen. Denn nur so profitieren die Netzwerke von dem Wissen und der Kreativität ihrer Partner.



TITELTHEMA

DAS VITAMIN-MODELL – EIN STRATEGIEANSATZ FÜR VERTRIEBSMASSNAHMEN VON APOTHEKEN

Der Begriff „Vitamin B“ steht für die Nutzung von Beziehungen zum eigenen Vorteil. Im Zeitalter verstärkten Wettbewerbs, vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen und sich schnell verändernder Märkte stellt sich auch für Apotheker die Frage: Wie kann ich meine Beziehungen und Netzwerke halten, pflegen und ausbauen, und was ist darüber hinaus wichtig, um als Apotheke bestehen zu können?

Das Vitamin-Modell für Vertriebsstrategien im Mittelstand basiert auf der Grundüberlegung, dass jeder Organismus oder jedes Unternehmen einen Grundbedarf an Vitaminen hat, die essenziell für die Gesundheit und das Wachstum sind – Vitamin B alleine ist bei Weitem nicht ausreichend. Vitamine haben unterschiedlichste Aufgaben und müssen auch entsprechend dosiert zugeführt beziehungsweise aufgenommen werden. Wer könnte das besser wissen als Sie, liebe Apotheker?

Grundsätzlich können zwei Kategorien von Vitaminen unterschieden werden:

- **Basis-Vitamine:** Sie sind existenziell für den menschlichen Organismus und jede Organisation.
- **Additive Vitamine:** Sie beeinflussen maßgeblich das Wohlbefinden, sind jedoch nicht zwingend erforderlich.

Ähnlich einem Organismus benötigt ein mittelständisches Unternehmen die richtigen Vitamine, um mittelfristig am Markt zu überleben. Im Vitamin-Modell für Vertriebsstrategien werden daher die wichtigsten Bestandteile aus Vertriebsicht dargestellt.

VITAMIN A: MARKETING UND VERTRIEB

Mit dem Leitspruch „Marketing kostet Geld – kein Marketing kostet Kunden“ wird schnell deutlich, worauf es ankommt. Ohne Maßnahmen aus den Bereichen Marketing und Vertrieb kann eine Organisation nicht überleben. Darüber hinaus ist eine klare und eindeutige Positionierung am Markt unerlässlich. Der Marketingmix dient dem Kunden als Orientierungshilfe und erleichtert es dem Vertrieb, ein eigenes Profil zu gewinnen und zu kommunizieren.

Denken Sie als Apotheker regelmäßig über die Marktbotschaften und im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten auch über die Vertriebs- und Absatzkanäle nach.



DAVID D. LAUX

ist CEO/Vorstandsvorsitzender der ec4u expert consulting ag und Geschäftsführer der hundertprozentigen Tochtergesellschaft ec4u expert consulting (schweiz) ag.

VITAMIN D: PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Eine umfassende und intensive Marktkennntnis ist die Grundvoraussetzung dafür, Produkte und Leistungen am Markt erfolgreich anzubieten. Marktforschung ist ein zentrales Element zur Ableitung von Trends und Tendenzen am Markt. Die gesammelten Erkenntnisse helfen dem Vertrieb bei der gezielten Marktbearbeitung. Für den Apotheker gilt es, Kaufgewohnheiten der Kundschaft intensiv zu analysieren, um Kundensegmente zu bilden und weiterzuentwickeln.

VITAMIN E: PROZESSE UND ORGANISATION

Vertriebsprozesse sind ständig zu analysieren und zu optimieren. Prozesse in die Unternehmenskultur zu integrieren und Verständnis für die Notwendigkeit der



MARIO PUFAHL

ist Mitglied der Geschäftsleitung der ec4u expert consulting ag, Trusted Advisor und Dozent für CRM im Studiengang MBA Pharma an der International School of Management. Beide sind Autoren des Buches „Vertriebsstrategien für den Mittelstand: Die Vitaminkur für Absatz, Umsatz und Ertrag“.

Prozesse und ihre Umsetzung zu erlangen ist Managementaufgabe. Anreizsysteme für alle Prozessbeteiligten erhöhen die Bereitschaft, neu eingeführte Arbeitsabläufe zu akzeptieren. Die Einführung eines Kennzahlensystems ist unerlässlich. Aus Kundensicht sind hier Loyalitätsprogramme für die Stimulierung des Wiederkaufs in Apotheken notwendig.

VITAMIN K: STRATEGIE, FÜHRUNG, VERTRAUEN UND MENSCH

Die Führung beeinflusst direkt die Mitarbeiter und hat somit einen wesentlichen Einfluss auf das Außenbild. Die Führung steht in der Verantwortung, ihre strategische Richtung zu vertreten, zu verteidigen und vor allem zu leben. Mit einer geeigneten Strategie stimmt die Richtung innerhalb des Unternehmens, doch die Maßnahmen müssen in die richtigen Bahnen gelenkt werden, damit die Mit-

arbeiter ihre Arbeit optimal ausführen können. Dieser Punkt wird für Apotheker, die mehrere Apotheken betreiben, immer wichtiger. Es müssen Führungsleitlinien im Einklang mit der Kundenstrategie entwickelt werden.

DAS BINDE-VITAMIN

Beziehungen und Netzwerke unterstützen eine Organisation dabei,

- ihren Blick auf den für sie relevanten Markt zu schärfen und
- den Blick auf das Wesentliche zu richten, indem zum Beispiel über Kontakte wesentliche Informationen zu potenziellen Kunden generiert werden können.

Deshalb sollten die Mitarbeiter zur Pflege ihrer Beziehungen und Netzwerke animiert werden, unabhängig von ihrer Rolle. Organisationen, denen es wirtschaftlich hervorragend geht, führen ihren Erfolg nicht selten auf eine konstante Pflege ihres Netzwerks zurück.

Ein Binde-Vitamin für Sie als Apotheker ist die verstärkte Zusammenarbeit über Kooperationen mit anderen Apotheken, um so Effizienzpotenziale zu heben. Zudem helfen die Netzwerke der Mitarbeiter, neue Kundengruppen für die Apotheken zu erschließen.

VITAMIN C: MANAGEMENT, KOMMUNIKATION UND INFORMATION

Informationsfluss und Kommunikation stellen auf den ersten Blick keine wesentlichen Herausforderungen an eine Apothe-

ke, sie können allerdings nur effizient wirken, wenn das Management funktioniert und auf eine einheitliche Strategie ausgerichtet ist. Dabei ist eine personalisierte und perspektivische Richtung von zentraler Bedeutung. Eine gezielte Kommunikations- und Informationspolitik ist auch hier der kritische Erfolgsfaktor.

VITAMIN H: INTEGRATION UND ZUSAMMENARBEIT

Ohne eine harmonische Zusammenarbeit von Menschen ist eine Steigerung der Performance nicht möglich. Dafür müssen zum Beispiel die Richtlinien zur Zusammenarbeit im Tages- und Projektgeschäft sowie grundsätzliche Regeln und Hinweise definiert werden. So ist eine klare Teamstruktur und Rollendefinition für die Erreichung der Gesamtziele eines Unternehmens elementar.

Der Apotheken-Mitarbeiter ist das Aushängeschild gegenüber dem Kunden. Versorgen und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig mit den richtigen Kundenbotschaften. Nur so können versteckte Potenziale in den jeweiligen Segmenten gehoben werden.

FOLSÄURE: WERKZEUGE, METHODEN UND CHECKLISTEN

Mit einer professionellen Auswahl an Werkzeugen, zum Beispiel der richtigen Software oder dem geeigneten Arbeitsmaterial, wird dem fachlich gerechtfertigten Bedarf einer kontinuierlichen Anpassung innerhalb einer Organisation Rechnung getragen. Sie macht somit den Erfolg. Die Werkzeuge sind zentrale Hilfsmittel zur Lösung und Implementierung von Herausfor-

derungen in der Unternehmung. Erneuern Sie von Zeit zu Zeit die Werkzeuge, die Sie Ihren Mitarbeitern an die Hand geben.

NIACIN: FINANZEN UND INVESTITIONEN

Gezielte Investitionen sind für die Zukunftssicherung einer Organisation notwendig. Investieren Sie in die Ausrichtung auf den Kunden und in seine Zufriedenheit. Allerdings muss Investitionsplanung Hand in Hand mit der Strategieplanung gehen.

Investieren Sie in Ihre Kundenbeziehungen und die Ausbildung Ihrer Mitarbeiter für die Kundenbearbeitung. Die Kunden werden es Ihnen danken.

ZUSAMMENFÜHRUNG DER BAUSTEINE

Das Vitamin-Modell ist sicherlich kein Allheilmittel, sondern soll neue und kreative Anregungen und Denkansätze für den Mittelstand – in unserem Fall für Sie als Apotheker – aufzeigen, es sollte dabei immer mit dem menschlichen Organismus verglichen werden. Der optimale Vitamin-Mix kann jedoch nicht pauschal bestimmt werden, sondern muss für eine jede Organisation maßgeschneidert erarbeitet und durch die Menschen gelebt werden.

Eine der zentralen Aussagen des Vitamin-Modells ist, dass ohne die Basis-Vitamine kein Unternehmen überlebensfähig ist: Sie müssen in gewissen Zyklen und entsprechender Dosierung zugeführt, gespeichert und kontrolliert werden. Bezieht man dann noch die additiven Vitamine in diese Betrachtung mit ein, so ergibt sich hieraus der richtige Vitamin-Mix, der den „Organismus“ Unternehmen langfristig und nachhaltig erfolgreich macht.